แบบรายงานการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ กพร.

สามารถ Download ได้ที่

http://dl.dropbox.com/u/33150321/RM_IC_FORM.zip



คู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

พฤศจิกายน 2554

สำนักบริหารยุทธศาสตร์

คำนำ

การนำกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหามักน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ได้นำหลักการของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยคำนึงถึงมาตรฐานและแนวทางที่หน่วยงานกลางกำหนด และได้จัดทำคู่มือการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการและการจัดทำเอกสารรายงานตามกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งคู่มือฉบับนี้จะใช้คำว่า “การบริหารความเสี่ยง” เป็นหลักซึ่งหมายความรวมถึงการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินด้วย

ผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักบริหารยุทธศาสตร์
พฤศจิกายน 2554

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ส่วนที่ 1

ที่มาและความหมายของการควบคุมภายใน 1

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 2

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง 2

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง 5

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 6

การระบุความเสี่ยง 6

เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยง 9

การประเมินความเสี่ยง 10

การจัดการความเสี่ยง 10

กระบวนการบริหารความเสี่ยง 11

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organization (COSO) 13

ลักษณะของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความรอบคอบ 14

ส่วนที่ 2

ขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 16

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จและค่าเป้าหมายของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 16

โครงสร้างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ 17

บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 19

สารบัญ

หน้า

แนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่สำหรับหน่วยงานย่อย (ระดับสำนัก) 21

ส่วนที่ 3

แบบรายงานสรุปผลการทบทวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 24

แบบรายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1 / ปอ.2) 29

แบบรายงานการประเมินผลและจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (แบบ ปย.2 / ปอ.3 DPIM) 32

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 37

แบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ 47

แผนภูมิความเสี่ยงก่อน-หลังการจัดการความเสี่ยง 52

ตารางแสดงระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงก่อน-หลัง 55

ส่วนที่ 4

คำอธิบายความหมายของประเภทความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 59

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (สำหรับกิจกรรม/โครงการทั่วไป) 62

บรรณานุกรม 65

ส่วนที่ 1

ที่มาและความหมายของการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้กำหนดแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยให้แต่ละหน่วยงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบ คตง.ฯ ข้อ 5 เมื่อหน่วยงานจัดวางระบบฯ แล้วจะต้องรายงานการประเมินระบบควบคุมภายใน ตามระเบียบ คตง.ฯ ข้อ 6 ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นับจากวันสิ้นปี งบประมาณหรือปี ปฏิทิน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดวางระบบการควบคุมภายในจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและเป็นประโยชน์แก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้งในด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้ องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี โดยนอกจากจะมีการประเมินและจัดการความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรมของหน่วยงานแล้ว ยังต้องประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 ประการ ดังนี้

1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ ายบริหารและบุคลากร จะต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

สภาพแวดล้อมของการควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 Soft Control เป็นการควบคุมโดยการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่นความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ การมีจริยธรรม

1.2 Hard Control เป็นการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุม ในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่

งาน อย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลทั้งระหว่างการปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอเพื่อให้ความมั่นใจว่า

1.ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง

2.การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล

3.ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

4.การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (**O**peration Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้ องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยงาน

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (**F**inancial Report Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (**C**ompliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงจำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์

Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ

Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

(ธร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 152) ได้ให้ความหมายโดยสรุปว่า “ความเสี่ยง” คือเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

มีคำสองคำ ได้แก่ความเสี่ยง (risk) และความไม่แน่นอน (uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้วคำทั้งสองคำ มีความหมายแตกต่างกัน

ความไม่แน่นอน หมายถึงความไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่าความเสี่ยง หมายถึงอัตราความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็จะสูง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “ความเสี่ยง คือ อัตราของความไม่แน่นอน” หรืออาจจะกล่าวรวม ๆ ว่า การบริหารจัดการที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน (certainty risk) เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารอยู่เสมอ และจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านี้ออกไปให้ได้ ซึ่งเกิดขึ้นจาก

1. ความผิดพลาดบกพร่อง อันเกิดจากการปฏิบัติของมนุษย์
2. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร
3. ความสามารถของมนุษย์มีขีดจำกัด
4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เนื่องจากเกิดการผันแปร เปลี่ยนแปลง ที่อาจส่งผลต่อความล้มเหลวได้

อีกความเสี่ยงหนึ่งที่มีลักษณะไม่มีความแน่นอน (uncertainty risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เช่น ภัยธรรมชาติที่รุนแรง แผ่นดินไหว อุทกภัย โคลนถล่ม หรือสึนามิ ยากที่จะหยั่งรู้ว่าเกิดขึ้นเมื่อใดอีก ความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอนอาจเกิดภัยจากน้ำมือมนุษย์ เช่น การทุจริต สิ่งต่าง ๆ ข้างต้นไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงประเภทใด ผู้บริหารย่อมตระหนักถึงความสำคัญ ต้องหาทางป้องกัน และหาทางควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยงคือ

- โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (chance of loss)
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (possibility of loss)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (uncertainty of event)
- การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (dispersion of actual result)

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าศัพท์ทางเทคนิคที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในด้านการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

ภัย (peril) คือสาเหตุของความเสียหายซึ่งภัยสามารถเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติ เช่น เกิดพายุสึนามิ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น ภัยนอกจากจะเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติแล้ว ภัยนั้นยังเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น อัคคีภัย จราจล ฆาตกรรม เป็นต้น สำหรับสาเหตุสุดท้ายที่จะเกิดภัยได้นั้นคือภัยที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ

เพราะภัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นอีกสาเหตุที่สำคัญ เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วคนทั้งประเทศ หรือทั้งภูมิภาคจะได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง

ความเสี่ยง (risk) คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (hazard) คือ สภาพเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ความเสียหายเพิ่มสูงขึ้น โดยสภาวะต่าง ๆ นี้สามารถแบ่งออกได้เป็นสภาวะทางด้านกายภาพ (physical) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ชนิดและทำเลที่ตั้งของสิ่งปลูกสร้าง อาจเอื้อต่อการเกิดpพลิงไหม้ สภาวะทางด้านศีลธรรม (moral) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน เช่น การฉ้อโกงของพนักงาน และสภาวะด้านจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (morale) คือ สภาวะที่ไม่ประมาทและเลินเล่อ หรือการไม่เอาใจใส่ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การที่พนักงานปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่ควบคุม

มหาวิทยาลัยไรซ์ (อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการจัดหาเครื่องมือในการตัดสินใจที่จะช่วยลดผลร้าย หรือความสูญเสียขององค์กรให้น้อยลง การตัดสินใจทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความสูญเสีย (identifying loss exposures)
2. การตรวจสอบทางเลือกของเทคนิคความเสี่ยง (examing alternative)
3. การเลือกเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด (the best risk management techniques)
4. การใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด (the chosen risk management techniques)
5. การติดตามผล (monitoring)

มหาวิทยาลัยคาร์เนจิก เมลลอน (อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีการประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชา เช่น สาขาสถิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ ชีววิทยา วิศวกรรมศาสตร์ พิษวิทยา การวิเคราะห์ระบบ การวิจัยปฏิบัติการ และทฤษฎีการตัดสินใจ เรียกกันว่า “risk management”

สรุปความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการในการลดความสูญเสีย ความล้มเหลวของหน่วยงาน ด้วยการค้นคว้าเทคนิคและวิธีการจัดการที่ดีที่สุดมาดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการมีระบบการเตือนภัย หรือการป้องกันความผิดพลาด หรือความเสี่ยงภัยล่วงหน้า

จากที่มา ความหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความเหมือนกันอย่างเห็นได้ชัด แต่แตกต่างกันบางส่วนในด้านขอบเขตของการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดีควรคำนึงถึงขอบเขตที่ครอบคลุมงานในทุกๆด้าน ทั้งกิจกรรมหลัก กิจกรรมย่อย และโครงการต่างๆ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จึงได้รวมทั้งสองเรื่องนี้ให้เป็นเรื่องเดียวกัน และจัดทำแบบรายงานสำหรับการจัดทำข้อมูลให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการทั้งสองเรื่องใหม่ เพื่อให้การดำเนินการดำเนินการในด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการ

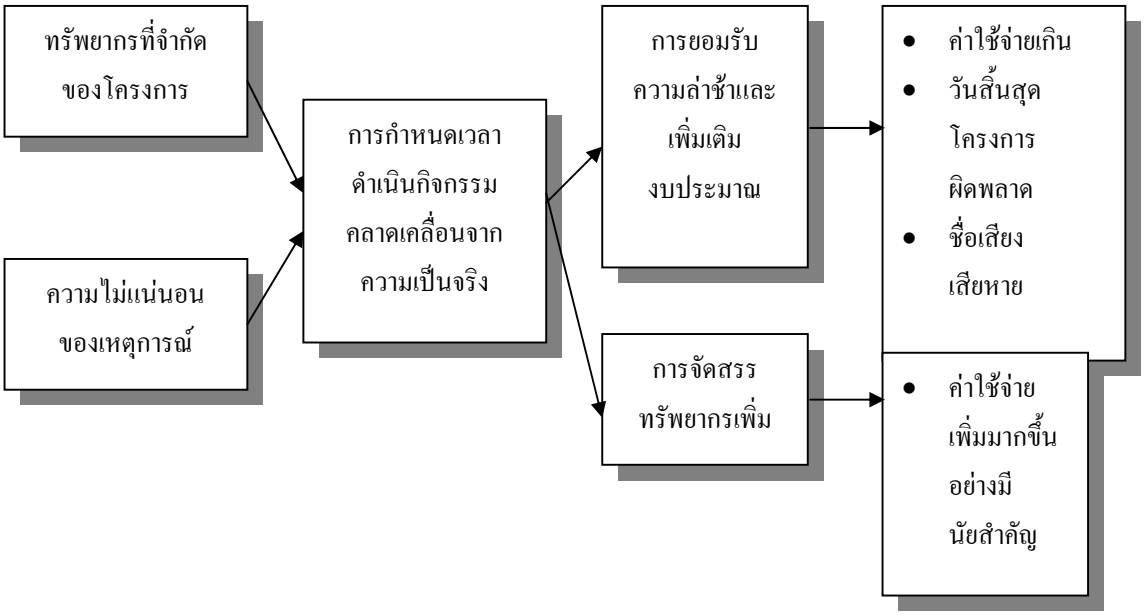
เหมืองแร่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในคู่มือฉบับนี้จะใช้คำว่า “การบริหารความเสี่ยง” เป็นหลัก โดยจะหมายความรวมถึงการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินด้วย

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นงานด้านหนึ่งของการบริหารโครงการ อันเนื่องมาจากการประสบปัญญาทำให้งานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือการใช้จ่ายงบประมาณเกินวงเงินของโครงการ หรือการส่งมอบงานที่ลูกค้าไม่ถึงพอใจจนต้องปรับปรุงแก้ไข การป้องกันความเสี่ยงข้างต้น อาจดำเนินการได้โดยการบริหารความเสี่ยง หรือ การควบคุมไม่ให้ภาวะคุกคามเหล่านั้นเกิดขึ้นกับโครงการ

ความเสี่ยงอาจเกิดจากหลายสาเหตุโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อจำกัดของโครงการและความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโครงการ จนเป็นเหตุให้การคำนวณกิจกรรมของโครงการคาดเคลื่อนจากความจริง ผลที่ตามมาที่เห็นได้ชัดเจนคือหากยอมรับความล่าช้านั้น ก็ต้องเพิ่มงบประมาณและผลกระทบคือ ค่าใช้จ่ายเกินกว่าที่กำหนดไว้ วันสิ้นสุดของโครงการผิดพลาดและก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของธุรกิจหรือโครงการ ในกรณีที่ต้องจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมผลก็จะจบลงที่ค่าใช้จ่ายของโครงการเกินวงเงินที่กำหนดไว้เช่นเดียวกันดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ ผลของการกำหนดเวลาในกิจกรรมคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง



การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องสำคัญแม้ความเสี่ยงนั้นจะยังคงไม่หมดสิ้นไปแต่ก็เป็นการควบคุมมิให้ปัญหาการบริหารโครงการเกิดขึ้นในระดับรุนแรงจนยากแก่การแก้ไขหรือ เกินความเสียหายต่อองค์การ การบริหารความเสี่ยงอาจมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ 2) การกำหนดของเขตการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม/โครงการ 3) การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของโครงการ 4) การระบุความเสี่ยง 5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 6) การวางแผนควบคุมความเสี่ยง 7) การควบคุมความเสี่ยง และ 8) การตรวจติดตามความเสี่ยง

ประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยงนอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์การและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วย ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้ :-

1. สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริง มากขึ้นในแง่การประมาณการค่าใช้จ่าย และระยะเวลาดำเนินการ
2. เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น
3. มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้น และสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการของการกระทำความเข้าใจที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในโครงการ และความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การระบุความเสี่ยงเป็นการหาความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสจะมีผลกระทบต่อโครงการ และการบันทึกเป็นเอกสารไว้ การระบุความเสี่ยงควรจะทำทั้งความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกโครงการ ความเสี่ยงภายในโครงการเป็นสิ่งที่ทีมงานโครงการสามารถควบคุมได้ เช่นการมอบหมายงานให้กับพนักงานการประมาณราคา ความเสี่ยงภายนอกโครงการเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของทีมงานโครงการ เช่นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการกระทำของรัฐบาลเป็นต้น

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัฒน์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การ ระเบียบข้อบังคับภายใน วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ

วิธีการและเทคนิคการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

2. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what-if”

4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

ข้อมูลที่ใช้สำหรับการระบุความเสี่ยง ได้แก่

1. แผนการจัดการความเสี่ยง

2. ผลลัพธ์ของการวางแผนโครงการการระบุความเสี่ยงต้องเข้าในวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขอบเขต และวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ของกระบวนการ ควรจะมีการทบทวนเพื่อระบุความเสี่ยงตลอดกระบวนการของโครงการ ผลลัพธ์ของกระบวนการ ได้แก่ สมาชิกของโครงการ โครงสร้างงาน แผนงานและการประมาณราคา แผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์

3. ประเภทของความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการจะถูกระบุและจัดกลุ่มเป็น 2 ประเภทหลักคือ

3.1. ความเสี่ยงภายในโครงการ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับสัญญา ความเสี่ยงเกี่ยวกับแบบก่อสร้าง ความเสี่ยงฝ่ายเจ้าของ ความเสี่ยงฝ่ายที่ปรึกษา และความเสี่ยงฝ่ายผู้รับเหมา เป็นต้น

3.2. ความเสี่ยงภายนอกโครงการ ได้แก่ ด้านการเงินและเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สภาพดิน ฟ้าอากาศเหตุสุดวิสัย เป็นต้น

4. ข้อมูลในอดีต ได้แก่

4.1. ข้อมูลในอดีตจากโครงการที่ผ่านมาสามารถดูได้จากแฟ้มของโครงการ ซึ่งเป็นที่เก็บบันทึกผลของโครงการที่ผ่านมา ซึ่งสามารถใช้ระบุความเสี่ยงบันทึกดังกล่าว ได้แก่ รายงานของโครงการ หรือแผนการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งบทเรียนในอดีตขององค์กร ซึ่งอธิบายปัญหาและวิธีแก้ไข หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องในโครงการ

4.2. ข้อมูลจากสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ฐานข้อมูลทางการค้า ข้อมูลจากสถาบัน การศึกษา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง (สงวน ช้างฉัตร, 2547)

การระบุเหตุการณ์ (event Identification) จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประเภท (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk)

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance risk)

จากการกำหนดความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านข้างต้น สามารถวิเคราะห์และระบุตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) เช่น
    - S 1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
    - S 2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย
    - S 3 โครงสร้างองค์กรใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) เช่น
    - O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย
    - O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
    - O3 ขาดการพัฒนาตนเอง
    - O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
    - O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน
    - O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว
    - O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ
    - O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่
    - O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
    - O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี
    - O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน
    - O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) เช่น
    - F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)
    - F2 การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์
    - F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ
    - F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์
    - F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง
    - F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ
    - F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
    - F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (compliance risk) เช่น
    - C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้
    - C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ
    - C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการระบุปัจจัยเสี่ยง จะต้องพิจารณาโดยคำนึงว่ามีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดของกระบวนการที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ได้กับโครงการทุกประเภทแต่จะใช้ได้ดีและมีประโยชน์มากหากโครงการนั้นเป็นโครงการที่ต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ต้องการเงินลงทุนสูงและดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรวดเร็ว โครงการนั้นมีปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมและมีความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจ และการเงิน เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ :-

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) มีการดำเนินการ **ขั้นตอนแรก** คือ การระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการต่างๆ ความสำเร็จของการระบุความเสี่ยงอาจเกิดจากการสัมภาษณ์สมาชิกทีมงานโครงการ การประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์ และทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต **ขั้นตอนที่สอง** คือ การประเมินความเสี่ยงที่สามารถจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้ **ประการที่สาม** เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแต่ละด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการระบุว่าความเสี่ยงนั้น จะต้องให้ความสนใจและจัดการอย่างเร่งด่วน **ประการที่สี่** การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาสามารถจัดการความเสี่ยงได้ผลมากน้อยเพียงใด และเกิดความเสี่ยงที่ตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวได้

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) มีขั้นตอนการดำเนินการคือ การระบุความเสี่ยงทั้งหมดและวิเคราะห์เชิงลึกในด้านปริมาณ ทำให้สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการในเชิงปริมาณได้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของโครงการ 3 ประการ ได้แก่ ค่าใช้จ่าย (Cost) เวลา (Time) และการปฏิบัติการ (Performance) วิธีการที่วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณที่สำคัญในปัจจุบัน คือ **1) การวิเคราะห์ความไว** (Sensitivity Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีรูปแบบง่ายที่สุด กล่าวคือ การวิเคราะห์ความไว สามารถกำหนดผลลัพท์ของโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายของวัสดุหรือการออกแหล่งช้า ทำให้โครงการเปลี่ยนแปลงThe Association for Project Management (APM : 7) ระบุว่า ความสำคัญของการวิเคราะห์วิธีนี้ แสดงให้เห็นว่า ผลลัพท์ของการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านความเสี่ยงเพียงหนึ่งตัวแปรสามารถทำให้ผลลัพท์ของโครงการแตกต่างกันได้ ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความไวจะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงมากกว่าหนึ่งตัวแปร เพื่อกำหนดตัวแปรที่มีศักยภาพด้านผลกระทบต่อโครงการในด้านค่าใช้จ่ายหรือระยะเวลาของโครงการในระดับสูง และอาจนำวิธีการนี้ไปใช้วิเคราะห์ผลกระทบการตอบแทนทางเศรษฐกิจของโครงการ

3. การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probabilistic Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแต่ละตัว แล้วพิจารณาผลของความเสี่ยงภาพรวม โดยการใช้เทคนิคการสุ่ม (Sampling Techniques) ซึ่งปกติจะอ้างอิง Monte Carlo Simulation ที่เข้าใจอย่างง่ายคือ การใช้การคาดคะเน 3 ลักษณะ คือ การใช้เวลาน้อยที่สุด หรือการมองในแง่ดี (Minimum or Optimistic) ค่าเฉลี่ย (Mean หรือ Most likely time) และมากที่สุดหรือมองในแง่ร้าย (Maximum or Pessimistic) ดังนั้นการคำนวณเวลาการดำเนินโครงการจึงเป็นผลรวมของค่าที่เลือกจากความเสี่ยงขอแต่ละตัวหรือแต่ละกิจกรรม เรารู้จักการคิดแบบนี้ในลักษณะ Critical Path Method หรือ เส้นทางสายวิกฤตที่ใช้คำนวณระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมของโครงการว่าจะแล้วเสร็จในระยะเวลานานเท่าใด กิจกรรมของโครงการต้องมีค่าใช้จ่าย หากกิจกรรมของโครงการล่าช้าก็อาจกระทบค่าใช้จ่ายของโครงการได้

4. ต้นไม้การตัดสินใจ (Decision Trees) เป็นวิธีการสร้างรูปแบบทางกราฟฟิคเพื่อให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และแสดงให้เห็นการปฏิบัติกรที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน และผลลัพท์ทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบนี้มักใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของโครงการ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงหมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด **(Likelihood)**	หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ผลกระทบ **(Impact)**	หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ระดับของความเสี่ยง **(Degree of Risk)**	หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการกับ "ความเสี่ยงที่ใคร่ครวญแล้ว" ซึ่งถือได้ว่าเป็นประโยคยอดนิยมเมื่อเราพูดถึงแผนการปฏิบัติการทางทหารต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นฝ่ายเสนาธิการ ความจริงแล้วความเสี่ยงที่ใคร่ครวญแล้วในภาษาทหารนั้นหมายถึง การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่รู้จักกันโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะทหารคือผู้ที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การศึก-สงคราม และในสภาวะแวดล้อมของสงครามนั้นย่อมจะมีความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียที่ตามมา

ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (risk acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงเป็นโอกาสที่เราอาจจะเผชิญกับความสูญเสีย เสียหาย หรือ สิ่งไม่ดีต่าง ๆ การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้เราสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ หลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดยกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงเสี่ยง (Risk Management Process) นั้น สถาบันการจัดการความเสี่ยง (The Institute of Risk Management--IRM) ของสหราชอาณาจักรได้กำหนดมาตรฐานของกระบวนการจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (The Organization’s Strategic Objectives) เป็นขั้นตอนเริ่มแรกของการจัดการความเสี่ยงโดยเข้าใจวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ขั้นตอนนี้จะทำการประเมินความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ

2.1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) เป็นขั้นตอยการศึกษาทำความเข้าใจความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ย่อยคือ

2.1.1) การระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นขั้นตอนการพิสูจน์ทราบว่าอะไรคือความเสี่ยงบ้าง

2.1.2) การอธิบายความเสี่ยง (risk description) หลังจากทราบว่าความเสี่ยงคืออะไรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนการอธิบายว่าความเสี่ยงที่พบนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร

2.1.3) การประมาณความเสี่ยง (risk estimation) เมื่อทำการอธิบายถึงความเสี่ยงต่าง ๆ แล้วก็จะเป็นประมาณระดับของความเสี่ยงว่ามากน้อยอย่างไร

2.2) การหาค่าความเสี่ยง (risk evaluation) เป็นขั้นตอนที่หาค่าว่าความเสี่ยงที่ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร

3) รายงานความเสี่ยง (risk reporting) เป็นขั้นตอนของการนำเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

4) ตัดสินใจ (decision) เมื่อมีการนำเสนอความเสี่ยงในรูปแบบที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วผู้ที่มีอำนาจก็จะทำการตัดสินใจ

5) ปฏิบัติต่อความเสี่ยง (risk treatment) เมื่อผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจแล้วก็จะนำแนวทางที่ได้เลือกไปดำเนินการ

6) รายงานความเสี่ยงที่เหลือ (residual risk reporting) เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางที่ระบุไว้แล้ว ก็จะทำการรวบรวมความเสี่ยงที่ยังคงเหลือไปนำเสนอผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

7) ติดตามผล (monitor) เมื่อการดำเนินงานในขั้นต่าง ๆ ได้ดำเนินงานผ่านพ้นไป ขั้นตอนนี้จะเป็นการติดตามผลที่ได้กระทำไป

นอกเหนือจากมุมมองที่ สถาบันการจัดการความเสี่ยง (IRM) ได้กำหนดกระบวนการแล้ว ในมุมมองของทหารซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่งได้มีมุมของกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป ดังเช่นในระเบียบราชการสนาม 100-4 การจัดการความเสี่ยงของกองทัพบกสหรัฐ ฯ (U.S. Army, "FM 100-4 Risk Management", 1998, p. 1-3) ได้กล่าวถึงหลักการในการออกแบบกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยอาศัยแนวคิด คือ บูรณาการการจัดการความเสี่ยงไว้ใน การวางแผน เตรียมการ และการปฏิบัติ จากนั้นจะทำการตกลงใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในระดับสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม โดยยอมรับแต่ความเสี่ยงที่จำเป็นเท่านั้น หลักการดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกระบวนการการจัดการความเสี่ยง 5 ขั้นตอนดังนี้

1) ระบุความอันตราย (identify hazards) ขั้นตอนนี้เป็นการพิสูจน์ทราบถึงอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2) ประเมินความอันตรายต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดความเสี่ยง (assess hazards to determine risks) เป็นขั้นตอนที่จะศึกษาถึงอันตรายในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ เพื่อกำหนดขึ้นเป็นความเสี่ยง

3) พัฒนาวิธีการควบคุมและการตัดสินใจบนความเสี่ยง (develop controls and make risk decisions) เป็นขั้นตอนที่จะหาแนวทางในการควบคุมความเสี่ยง ที่จะนำไปสู่การตกลงใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด

4) ดำเนินการควบคุม (implement controls) เป็นการดำเนินการให้แน่ใจว่าแนวทางที่ได้เลือกไปนั้นจะบรรลุผลมีการควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

5) กำกับดูแลและประเมินผล (supervise and evaluation) เป็นขั้นตอนที่สร้างความมั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความเข้าใจ และรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติ

โดยกระบวนการการจัดการความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ใน FM 100-4 จะช่วยให้ผู้บังคับหน่วยหรือผู้นำหน่วยสงวนไว้ซึ่งชีวิตและทรัพยากรรวมถึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น โดยที่ความกระบวนการจัดการความเสี่ยงจะไม่ขัดขวางความริเริ่มและความอ่อนตัวของผู้บังคับหน่วยและผู้นำหน่วย อย่างไรก็ดีกระบวนการจัดการความเสี่ยงจะไม่สามารถขจัดความเสี่ยงให้หมดไปได้อย่างสิ้นเชิง

ในมุมมองทางทหารนั้นการจัดการความเสี่ยงนั้นสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสถานการณ์ และทุกสภาวะแวดล้อม ของการปฏิบัติการทางทหารในด้านการพัฒนากองทัพ การจัดการความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ได้ในการวางแผนใช้กำลัง (force design) การจัดสรรกำลังคน (manpower allocation) การฝึกและพัฒนาการฝึก (training and training development) และการพัฒนายุทธภัณฑ์ในการรบ และ ห้องปฏิบัติการรบ (combat and material development and battle laboratories) ส่วนการปฏิบัติการในสนามนั้น การจัดการความ

เสี่ยงจะมีความเกี่ยวข้องกับ การบรรจุมอบกำลังพล (personal assignment) การดำรงสภาพหน่วยและการส่งกำลังบำรุง (sustainment and logistics) การฝึก (training) การปฏิบัติในที่ตั้งหน่วย (base operations) และการใช้งานหน่วย (employment) และ การพิทักษ์หน่วย (force protection)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organization (COSO)

The Committee of Sponsoring Organization (COSO) เป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบ เมื่อช่วงต้นทศวรรษของ ปี ค.ศ. 1990 จนกระทั่งเป็นที่รู้จักและมีความนิยมอย่างแพร่หลาย หลังจากที่วิธีการและการดำเนินการควบคุมภายใน (Internal Control) นั้นเป็นที่ถกเถียงกันมาเป็นเวลานาน

ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็นอย่างตรงกันว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็นและเราต้องมีวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี แต่การจัดการความเสี่ยงนั้นก็ประสบกับปัญหาเดียวกับการเริ่มทำการควบคุมภายในในช่วงแรก ๆ เพราะการจัดการความเสี่ยงนั้นยังไม่สามารถที่จะ

องค์กรของการประกันภัย ก็มีการกำหนดคำนิยามของการจัดการความเสี่ยงไว้แบบหนึ่ง แต่องค์กรที่ให้บริการสินเชื่อก็กำหนดคำนิยามและวิธีการของการจัดการความเสี่ยงไว้อีกแบบหนึ่งอย่างแตกต่างกัน จนทำให้หน่วยงานหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต่างก็พยายามที่จะกำหนด คำนิยามและความหมายของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนพยายามคิดถึงโครงสร้างของการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านั้น

หลังการจากพยายามหาข้อสรุปถึงคำนิยาม ความหมาย วิธีการในการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยงมานาน COSO จึงพยายามที่จะกำหนดคำนิยามและรูปแบบต่าง ๆ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยได้กำหนดออกมาเป็น COSO ERM (COSO Enterprise Risk Management) ซึ่ง COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอต่อสาธารณะในปลายปี ค.ศ. 2004 โดยให้บริษัทในทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัท SMEs สามารถนำเอาแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงไปใช้ได้

COSO Internal Control Framework เป็นกระบวนการ ที่ออกแบบให้ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน ต้องมีความรับผิดชอบ และพยายามที่จะให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประงค์ดังนี้ 1. ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ และ 3. การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ

COSO ได้กำหนดกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงเอาไว้ทั้งสิ้น 7 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Management)

4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ลักษณะสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความรอบคอบ

การบริหารความเสี่ยงของโครงการที่รอบคอบเกิดจากองค์ประกอบหลายประการคือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การยึดถือข้อมูลที่มีคุณภาพ ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร และการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น ซึ่งเดวิด ที ฮุลเลท (PMI Wurope 2001 : 1) ได้อธิบายไว้พอสรุปได้ดังนี้ :-

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การให้ความระมัดระวังกับความเสี่ยงเป็นเรื่องที่องค์การพึงปฏิบัติ เพื่อทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อสื่อสารเรื่องความเป็นไปได้ของความเสี่ยง และรู้สึกปลอดภัยที่จะดำเนินการ โดยการส่งเสริมการอภิปรายความเสี่ยงของโครงการ จึงเป็นเรื่องที่พึงดำเนินการ

ในวัฒนธรรมองค์การที่ไม่รอบคอบเรื่องความเสี่ยง ผู้เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาถูกมองว่าไม่ใช่ผู้ร่วมทีมและอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อโครงการได้ ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารโครงการจึงต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงาน ร่วมกันแก้ปัญหาของตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารความเสี่ยง ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง พูดคุยเกี่ยวกับความเสี่ยงและคาดหวังว่าทีมงานจะต้องช่วยกันจัดการความเสี่ยงอย่างซื่อสัตย์ ผู้ปิดบังความเสี่ยงจะถูกลงโทษ พันธกิจขององค์การจึงควรกำหนดจุดมุ่งหมายให้มีการอภิปรายความเสี่ยงอย่างเปิดเผยด้วย

2. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizing Risk) การดำเนินการให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงหมายถึง การกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้มีระดับเท่าเทียบกับ ค่าใช้จ่าย เวลา และขอบเขตของการจัดการ การส่งเสริมบุคคลที่จัดการความเสี่ยงทำให้บุคคลนั้นต้องการยึดการบริหารความเสี่ยงเป็นอาชีพได้ นอกจากนั้นการเชิญผู้จัดการความเสี่ยงเข้าร่วมประชุมการจัดทำกลยุทธ์ ยังช่วยให้มองเห็นหน้าที่ของการบริหารความเสี่ยงได้ชัดเจนมากขึ้น องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงไม่รอบคอบ มักมองว่าเป็นเรื่องพิเศษที่อยู่นอกเหนือความจำเป็น และบุคลากรในองค์การก็มักไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยง

3. การผูกมัดอยู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพ (Data Quality Commitment) ข้อมูลเชิงคุณภาพจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลจึงต้องใช้เวลามากซึ่งอาจถึง ร้อยละ 90.00 ของเวลาในการวิเคราะห์ความเสี่ยง นอกจากนั้นยังต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถาม องค์การที่มีความรอบคอบอาจเก็บข้อมูลโดยระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้สูงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโครงการ การได้ข้อมูลที่มีคุณภาพผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็จะน่าเชื่อถือมากขึ้นและนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลอีกด้วย

4. การยึดถือหลักคุณภาพขององค์การ (Organizational Integrity) การวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์การจะต้องให้อำนาจอิสระกับหน่วยงานที่วิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้แน่ใจได้ว่าผลการวิเคราะห์จะแม่นยำ และไม่เป็นเพียงการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนโครงการเท่านั้น ดังนั้นในบางกรณีจึงอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาบอกกล่าวความจริงที่เกี่ยวกับความเสี่ยงได้ หากมอบหมายให้ผู้จัดการโครงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเองผลอาจออกมากในลักษณะการปิดบังข้อเท็จจริงของโครงการเพื่อให้การดำเนินการต่อไปได้จนเกิดผลเสียหายต่อโครงการ

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง การผูกมัดตนเองเพื่อทำสิ่งที่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ ในองค์การที่จัดการความเสี่ยงไม่รอบคอบผู้จัดการโครงการมักบอกให้ทำกำหนดการครอบคลุมเวลาที่สูญเสียไปเพียงเพื่อกลบเกลื่อนส่วนเกิน จากประสบการณ์พบว่าผู้จัดทำกำหนดการน้อยมากที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงตัวเลขเพื่อให้เกิดภาพที่ดีทั้งที่รู้แก่ใจว่าไม่เป็นความจริง ดังนั้นบางโครงการจึงจัดทำกำหนดการขึ้นสองชุดคือ ชุดแรกทำขึ้นเพื่อใช้การบริหารภายในโครงการและชุดที่สองมอบให้ลูกค้า

6. การปรับปรุงมาตรฐาน (Benchmarking) องค์การจะต้องไม่กลัวการเปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น และควรเต็มใจที่จะเรียนรู้จากองค์การอื่นๆ ด้วยการดำเนินการให้ดีที่สุดจะเป็นการปรับปรุงมาตรฐานหรือปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี การปรับปรุงมาตรฐานอาจดำเนินการทั้งจากภายในและภายนอก (Inside – outside benchmarking) เพื่อหลีกเลี่ยงความเชื่อว่าองค์การของเรามีความแตกต่างจากองค์การอื่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานขององค์การเป็นระยะอาจนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพที่ดีและลดความเชื่อเรื่ององค์การของเราแตกต่างจากองค์การอื่นได้

ส่วนที่ 2

ขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

เนื่องจากการดำเนินการในด้านการควบคุมภายในซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการควบคุมภายในจนถึงระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับสำนัก โดยจะต้องมีการจัดการความเสี่ยงในทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือ ก.พ.ร. นั้น มุ่งเน้นที่การบริหารความเสี่ยงของโครงการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ จึงกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมขอบเขตของทั้งสองเรื่องดังกล่าว โดยกำหนดให้หน่วยงานระดับสำนักทุกหน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของทุกกิจกรรมหลักและโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปีทุกโครงการ ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงกำหนด

สำหรับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ได้กำหนดไว้ 2 ประการ ได้แก่

1. สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายผลผลิต (เชิงปริมาณ) ตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. สามารถดำเนินโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้บรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จและค่าเป้าหมายของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

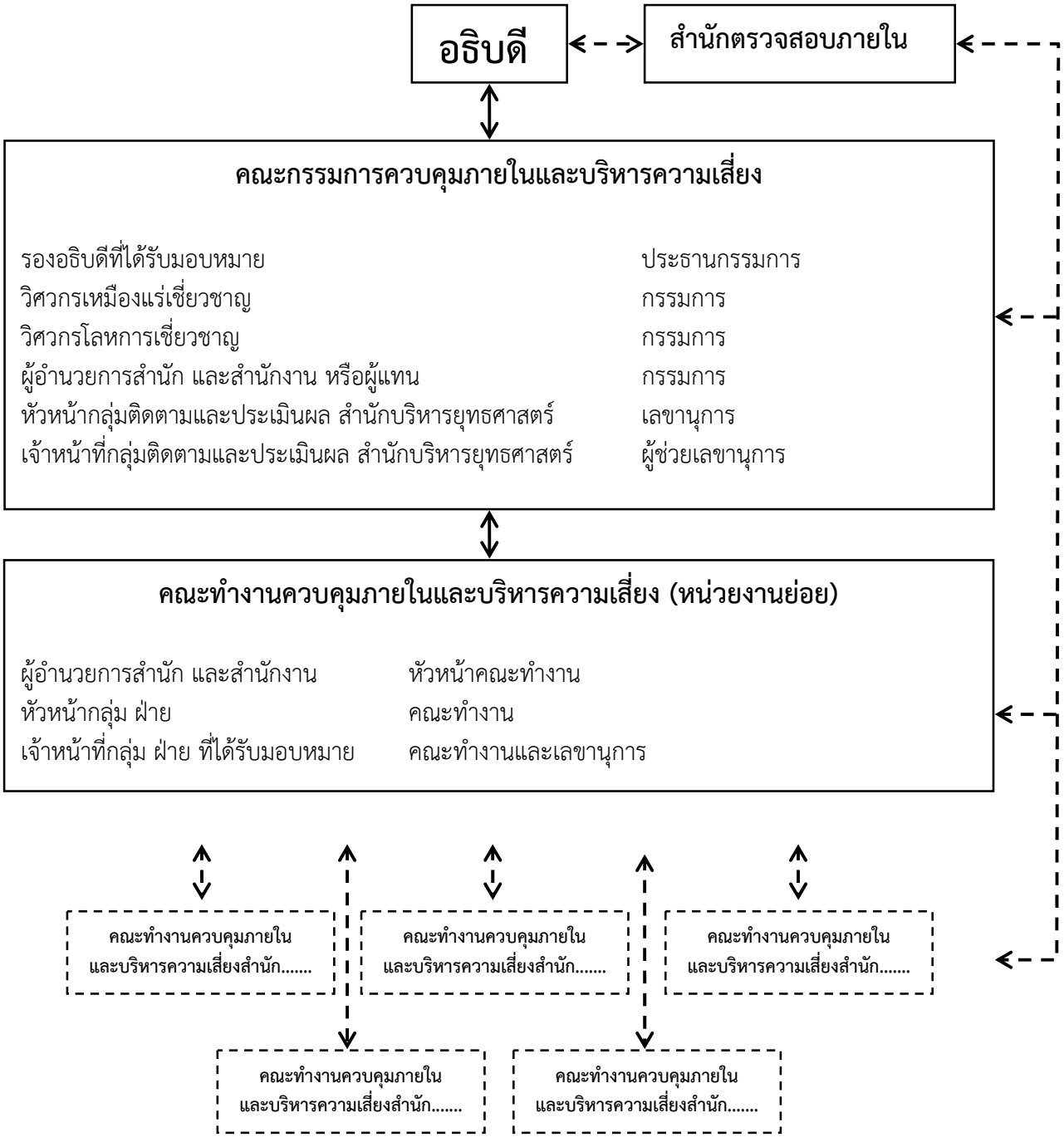
ตามแนวทางการควบคุมภายในของคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินการเอาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือ ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีในบางปีไว้ให้มีการวัดผลสำเร็จของการควบคุมภายในโดยเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการ ในขณะที่แนวทางและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการยังได้กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินการโดยวัดผลจากการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการที่มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีอีกด้วย ดังนั้น กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่จึงต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินการด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยในภาพรวมจะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1. ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปี (เชิงปริมาณ) ตามเอกสารรายจ่ายงประมาณประจำปี โดยมีเป้าหมายร้อยละ 100
2. ร้อยละของปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตของโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการในแต่ละปี และเป็นโครงการที่เข้าข่ายจะต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยมีเป้าหมายร้อยละ 100
3. ร้อยละของจำนวนกิจกรรมตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงประจำปีที่ดำเนินการแล้วเสร็จ โดยมีเป้าหมายร้อยละ 100
4. ร้อยละของจำนวนปัจจัยเสี่ยงตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่สามารถลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีเป้าหมายร้อยละ 60 (สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละปี ตามความเห็นของคณะกรรมการฯ)

โครงสร้างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ได้กำหนดโครงสร้างของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการระดับสำนัก หน่วยตรวจสอบภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานย่อย เพื่อให้เกิดการประสานงานและการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

แผนภาพ **โครงสร้างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่**



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

- พิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเสนอ
- นำเสนอนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารกรม ฯ เพื่อขอความเห็นชอบนำเสนอไปสู่การปฏิบัติ
- กำหนดโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งกรมฯให้คำปรึกษา พร้อมทั้งสนับสนุนการนำกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติโดยการออกระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น
- ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง
- เป็นศูนย์รวมในการกำกับดูแลความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่างๆ ที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงสำนัก ฯ รายงาน
- ทบทวนรายงานการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลประสิทธิผลการดำเนินงานทางการบริหารเพื่อจัดการความเสี่ยง
- จัดทำและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงประจำปี
- ทบทวนและกำหนดแนวทางการปรับปรุงการดำเนินการในด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย (ระดับสำนัก)

- ศึกษา วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือทำความเสียหายต่อกิจกรรมหลักของหน่วยงาน และโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการในแต่ละปี
- ประสานงานกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกรมป้องกันฯ และดำเนินงานตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการบูรณาการร่วมกันในกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด
- เป็นที่ปรึกษา และติดตาม ให้หน่วยงานมีการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามนโยบายฝ่ายบริหาร
- กำกับ ติดตาม รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดให้ปฏิบัติอย่างครบถ้วน

ผู้บริหารหน่วยงานย่อน (ระดับสำนัก)

- จัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยระบุและประเมินความเสี่ยง วางแผนป้องกันและจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการบังคับบัญชา ควบคุม ติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญการบริหารความเสี่ยง
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน)
- รับมอบหมายงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- เป็นผู้รับผิดชอบหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย

สำนักตรวจสอบภายใน

- ดำเนินการและส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารและหน่วยงานมีการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและโครงการทั้งหมดภายในองค์กร
- ตรวจสอบการตอบสนองความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนระบบการบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร เพื่อการกำกับดูแลที่ดีของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

แนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่สำหรับหน่วยงานย่อย (ระดับสำนัก)

1. จัดให้มีทีมงานหรือคณะทำงานควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก โดยประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายอย่างน้อยกลุ่ม/ฝ่ายละ 1 คน เพื่อดำเนินการ
2. วิเคราะห์ทบทวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน และจัดทำรายงานสรุป โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย
    2.1) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการงบรายจ่ายอื่นประจำปีของหน่วยงาน
    2.2) วัตถุประสงค์ของภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการของหน่วยงาน
    2.3) สภาพแวดล้อมของการควบคุมของหน่วยงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน และปรัชญาหรือรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร
3. ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน ตามแบบ ปย.1 <u>โดยสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</u>
4. ระบุกิจกรรมหลักและโครงการที่ดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ และกิจกรรมย่อย พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมย่อยที่วิเคราะห์ในแบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
5. ประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ/กิจกรรมที่ระบุไว้ในข้อ 4 ในแบบ ปย.2(DPIM) โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ ต้องมีการระบุถึงประเภทของความเสี่ยง กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (ตามคำอธิบายฯ) ระดับความเสี่ยง (ดูเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง) กรณีที่เมื่อประเมินผลการควบคุมฯ แล้วพบว่ายังคงมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่หรืออาจมีปัจจัยเสี่ยงอื่นเกิดขึ้นและเป็นความเสี่ยงที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับสูง) ต้องมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมฯ (จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง) พร้อมระบุระยะเวลาในการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแบบรายงานด้วย อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้ (ระดับปานกลางลงมา) ก็ยังคงต้องมีการติดตามผลของการดำเนินกิจกรรมการควบคุม/การบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วด้วย
6. จัดทำ Gantt Chart ของกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามข้อมูลจากแบบแบบ ปย.2(DPIM)

7. จัดทำ Risk Map ของหน่วยงานตามข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาจากแบบ ปย.2(DPIM) โดยนำคะแนนระดับโอกาสที่จะเกิด และคะแนนความรุนแรงของผลกระทบไป Plot ลงใน Risk Map เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับใดบ้าง และปัจจัยเสี่ยงใดที่จะต้องจัดทำแผนการปรับปรุงฯ
8. นำเสนอรายงานฯ ให้ผู้อำนวยการระดับสำนักเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบ รวมทั้งสำเนาให้ ฝ่ายเลขาฯ ของคณะกรรมการ
9. ดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
10. ติดตามความก้าวหน้าและจัดทำรายงานผลการติดตามฯ อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวมรายงานสรุปผลในไตรมาสสุดท้าย) และรายงานให้ผู้อำนวยการระดับสำนักทราบ รวมทั้งสำเนาให้ ฝ่ายเลขาฯ ของคณะกรรมการ
11. จัดทำรายงานสรุปผลประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำ Gantt Chart ของกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการจริงเปรียบเทียบกับระยะเวลาของกิจกรรมนั้นตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเดิม และจัดทำ Risk Map ภายหลังการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงลดลง หรือคงที่ หรือเพิ่มขึ้น
12. และรายงานให้ผู้อำนวยการระดับสำนักทราบ รวมทั้งสำเนาให้ ฝ่ายเลขาฯ ของคณะกรรมการ

ทั้งนี้ การดำเนินการในทุกขั้นตอนต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

ส่วนที่ 3

แบบรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

แบบรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ มีทั้งหมดจำนวน 7 แบบรายงาน โดยเป็นแบบรายงานที่ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ ของคณะกรรมการจำนวน 3 แบบรายงาน ส่วนที่เหลือให้จัดเก็บไว้เป็นหลักฐานที่หน่วยงาน ดังนี้

1. แบบรายงานสรุปผลการทบทวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)
2. แบบรายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1 / ปอ.2) (ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)
3. แบบรายงานการประเมินผลและจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (แบบ ปย.2 / ปอ.3 DPIM) (ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)
4. แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
5. แบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
6. แผนภูมิความเสี่ยงก่อน-หลังการจัดการความเสี่ยง
7. ตารางแสดงระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงก่อน-หลัง

ทั้งนี้ แบบรายงานทั้งหมดสามารถ Download ได้ที่ http://dl.dropbox.com/u/33150321/RM_IC_FORM.zip

แบบรายงานสรุปผลการทบทวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
(ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)

ชื่อหน่วยงาน : .....

รายงานสรุปผลการทบทวนการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ตามระเบียบ คตง. ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ..... (1 ตุลาคม 25.... - 30 กันยายน 25....)

---

1. ข้อมูลทั่วไป

สำนัก..... เป็นหน่วยงานระดับสำนักที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่ง .....ที่ .....ลงวันที่ ..... มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ ....

2. สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินการที่สำคัญ

สำนัก.....มีภารกิจ/กิจกรรม/โครงการสำคัญและวัตถุประสงค์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยสรุปดังนี้

(1) ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ : .....
วัตถุประสงค์ : .....
(2) ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ : .....
วัตถุประสงค์ : .....
(3) ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ : .....
วัตถุประสงค์ : .....

3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

สำนัก..... มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยสรุป ดังนี้

.....
.....
.....
.....
.....
..... ทั้งนี้ตามผลการประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุมตามแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

4. ความเสี่ยงที่มีอยู่หรืออาจเกิดขึ้น และกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมฯ

<u>กรณีที่ 1 เมื่อประเมินแล้วพบว่ายังมีปัจจัยเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ หรืออาจมีปัจจัยเสี่ยงอื่นเกิดขึ้นเพิ่มเติม ให้ใช้รูปแบบของการรายงาน ดังนี้</u>

สำหรับความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามภารกิจ/กิจกรรมหลักโครงการประจำปี..... สำนัก ..... ได้กำหนดกิจกรรมในการควบคุมและบริหารความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

(1) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....
มีปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญๆ และกิจกรรมการปรับปรุงควบคุม ได้แก่
1.1 ปัจจัยเสี่ยง : .....
กิจกรรมการควบคุม : .....
1.2 ปัจจัยเสี่ยง : .....
กิจกรรมการควบคุม : .....
(2) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....
มีปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญๆ และกิจกรรมการปรับปรุงควบคุม ได้แก่
2.1 ปัจจัยเสี่ยง : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

2.2 ปัจจัยเสี่ยง : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

(3) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....

มีปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญๆ และกิจกรรมการปรับปรุงควบคุม ได้แก่

3.1 ปัจจัยเสี่ยง : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

3.2 ปัจจัยเสี่ยง : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

<u>กรณีที่ 2 เมื่อประเมินแล้วพบว่าไม่มีปัจจัยเสี่ยงหลงเหลือ และการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอแล้ว สำหรับภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการนั้น ให้ใช้รูปแบบของการรายงาน ดังนี้</u>

สำนัก..... ได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมและบริหารความเสี่ยงสำหรับภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการประจำปี ..... ไว้อย่างครบถ้วน และเพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการประจำปี ดังกล่าว โดยสรุป ดังนี้

(1) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....

มีกิจกรรมการควบคุม ได้แก่

กิจกรรมการควบคุม : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

(2) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....

มีกิจกรรมการควบคุม ได้แก่

กิจกรรมการควบคุม : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

(3) ภารกิจ/กิจกรรมหลัก/โครงการ.....

มีกิจกรรมการควบคุม ได้แก่

กิจกรรมการควบคุม : .....

กิจกรรมการควบคุม : .....

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สำนัก..... มีการจัดสารสนเทศและการสื่อสารโดยสรุป ดังนี้

.....

.....

.....

.....

5. วิธีการติดตามประเมินผล

ในการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำนัก.....มีวิธีการในการติดตามและประเมินผล สรุปดังนี้

.....

.....

.....

.....

6. ผู้รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

สำนัก.....ได้มอบหมายให้.....เป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนัก

ลงชื่อ .....
ชื่อผู้รายงาน .....
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก.....
วันที่ .....

แบบรายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1 / ปอ.2)
(ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)

แบบ ปย. 1

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	**ผลการประเมิน / ข้อสรุป**
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม .... 2. การประเมินความเสี่ยง .... 3. กิจกรรมการควบคุม .... 4. สารสนเทศและการสื่อสาร	

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
.... 5. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)
ตำแหน่ง.....
วันที่..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

แบบรายงานการประเมินผลและจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (แบบ ปย.2 / ปอ.3 DPIM)

(ต้องจัดส่งให้ฝ่ายเลขาฯ)

รายงานการประเมินผลและจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน :

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

แบบ ปย.2 (ส่วนที่1)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน/ วัตถุประสงค์ของการควบคุม และตัวชี้วัดความสำเร็จ (1)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่หรืออาจเกิดขึ้นและ รายละเอียดของผลกระทบ (2)	ประเภทความเสี่ยง (3)		การควบคุม/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่และวิธีการติดตามผล (4)	ระดับความเสี่ยงก่อนการปรับปรุง (5)					การประเมินผลการควบคุม/การบริหารความเสี่ยง (6)
		มิติด้านธรรมาภิบาล	มิติด้านการบริหาร		ประเด็นโอกาสที่ใช้ประเมิน	ระดับของโอกาสที่จะเกิด	ประเด็นผลกระทบที่ใช้ประเมิน	ระดับของผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....	1.1								0	
	1.2								0	
	1.3								0	
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....	2.1								0	
	2.2								0	
	2.3								0	
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....	3.1								0	
	3.2								0	
	3.3								0	
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....	4.1								0	
	4.2								0	
	4.3								0	

รายงานการประเมินผลและจัดทำแ
ชื่อหน่วยงาน :
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..... เดื

แบบ ปย.2 (ส่วนที่2)

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน/ วัตถุประสงค์ของการควบคุม และตัวชี้วัดความสำเร็จ (1)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (7)	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (8)	กิจกรรมเพื่อปรับปรุงการควบคุม/ บริหารความเสี่ยง และวิธีการติดตามผล (9)	ระยะเวลาของการดำเนินการ (10)	ผู้รับผิดชอบ (11)	ระยะเวลาที่ดำเนินการจริง (12)	สรุปผลการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมและกิจกรรมการปรับปรุง (13)	ระดับความเสี่ยงภายหลังการจัดการ (14)		
								โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....										0
										0
										0
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....										0
										0
										0
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....										0
										0
										0
กิจกรรมหลัก/โครงการ.... วัตถุประสงค์.... ตัวชี้วัด.....										0
										0
										0

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในแบบรายงาน

ในการกรอกข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 จะกรอกข้อมูลในช่องที่ 1 - 11 โดยจะเป็นช่องที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลในช่วงการจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณใหม่ โดยมีคำอธิบายดังนี้

1. ระบุกิจกรรมหลัก/โครงการ ตามข้อมูลจากแบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการมากรอกในช่องที่ 1
2. วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยนำข้อมูลจากแบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการมากรอกในช่องที่ 2
3. ระบุประเภทของความเสี่ยงตามปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ในช่องที่ 3 โดยคลิกเลือกจากทั้งสองมิติ ทั้งด้านธรรมาภิบาล และด้านการบริหารจัดการ โดยดูคำอธิบายของแต่ละด้านเพิ่มเติมในคำอธิบายประเภทความเสี่ย
4. ระบุกิจกรรมการควบคุม/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่และวิธีการติดตามผลของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ในช่องที่ 4
5. ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการปรับปรุงฯ โดยเลือกประเด็นการประเมินด้านโอกาสที่จะเกิด และประเด็นความรุนแรงของผลกระทบที่ตรงและสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์มากที่สุด และระบุคะแนนของแต่ละประเด็น
6. สรุปผลการประเมินการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงในช่องที่ 6 ว่ากิจกรรมการควบคุมหรือการจัดการที่มีอยู่ในช่องที่ 4 นั้นเพียงพอที่จะควบคุมให้ความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงในช่องที่ 2 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
7. อธิบายความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หรือความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ภายหลังจากการประเมินแล้วว่ากิจกรรมในช่องที่ 4 ไม่สามารถควบคุมให้ปัจจัยเสี่ยงในช่องที่ 2 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
8. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยคลิกเลือกจาก 4 ประเภท โดยดูเพิ่มเติมจากคำอธิบายการจัดการความเสี่ยงในช่องที่ 8
9. ในช่องที่ 9 ให้กำหนดกิจกรรมในการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่และยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามที่อธิบายในช่องที่ 7 ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงช่องที่ 8
10. กำหนดระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรมตามช่องที่ 9 โดยควรระบุเป็นช่วงเดือนที่จะดำเนินการพร้อมทั้งระบุหน่วยงานหรือกลุ่มงานหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและติดตามผลการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นในช่องที่ 10

ช่วงที่ 2 จะกรอกข้อมูลในช่องที่ 12 - 14 โดยจะเป็นช่องที่ใช้สำหรับการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงแต่ละรอบ โดยมีคำอธิบายดังนี้

1. ในช่องที่ 11 ให้ระบุระยะเวลาที่ดำเนินการจริงของกิจกรรมการควบคุม/การจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ในช่องที่ 9 เพื่อใช้สำหรับการติดตามความก้าวหน้า และเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงานในระหว่างดำเนินการตามแผน

2. สรุปและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่ระบุในช่องที่ 9 ว่าสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงในช่องที่ 7 ได้หรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งอธิบายถึงการติดตามประเมินผลว่าติดตามประเมินผลจากอะไรจึงทราบว่าความเสี่ยงนั้นลดลง หรือคงที่ หรือเพิ่มขึ้นในช่องที่ 13
3. ประเมินระดับของความเสี่ยงคงเหลือของปัจจัยเสี่ยงนั้น ตามประเด็นการพิจารณาเดิมที่เคยประเมินไว้ว่าภายหลังสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงฯ แล้ว ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงเท่าไหร่ในช่องที่ 14

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบประกอบ ด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวเนื่องกับหัวข้อหลัก **ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม** ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น/คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้นๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบการควบคุมภายในใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ หรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณญาณว่า

1. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
2. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
3. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
4. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่า หน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี หรือไม่ **1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร** ■ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผลทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน ■ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ ■ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง ■ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management) **1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม** ■ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว ■ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ■ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ■ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ ■ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
▪ ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น **1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร** ▪ มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ ▪ มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และเป็นปัจจุบัน ▪ มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน ▪ มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม ▪ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง **1.4 โครงสร้างองค์กร** ▪ มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ▪ มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ▪ มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ **1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ** ▪ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ ▪ ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย **1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร** ▪ มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
■ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึก อบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ■ การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ■ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณารวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ■ มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม **1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน** ■ มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ■ มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ **1.8 อื่นๆ (โปรดระบุ)** .... **สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ** .... **ชื่อผู้ประเมิน** ..... **ตำแหน่ง** ..... **วันที่** ...../...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
2. การประเมินความเสี่ยง ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย) วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยงว่า เหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ **2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ** ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ ■ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน **2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม** ■ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ■ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้ ■ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ **2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง** ■ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง ■ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น **2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง** ■ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง **2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง** ■ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการ	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
กำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ▪ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ▪ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง **2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ)** .... **สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ** .... **ชื่อผู้ประเมิน** ..... **ตำแหน่ง** ..... **วันที่** ...../...../..... **3. กิจกรรมการควบคุม** ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่า มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม 3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ 3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
3.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) .... **สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ** .... **ชื่อผู้ประเมิน** ..... **ตำแหน่ง** ..... **วันที่** ...../...../..... **4. สารสนเทศและการสื่อสาร** การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงินและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน 4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่ 4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ 4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล 4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข 4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร 4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน 4.9 อื่นๆ (โปรดระบุ)	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
.... **สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ** .... **ชื่อผู้ประเมิน** ..... **ตำแหน่ง** ..... **วันที่** ...../...../..... **5. การติดตามประเมินผล** ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล 5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ 5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผล	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
และการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน 5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 5.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) .... **สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ** .... **ชื่อผู้ประเมิน** ..... **ตำแหน่ง** ..... **วันที่** ...../...../.....	

แบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการ ในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

แบบวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
หน่วยงาน : ..... สำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ .....

กิจกรรมหลัก/โครงการ	กิจกรรมย่อย/ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้น
1	1.1	1.1.1 .....
		1.1.2 .....
		1.1.3 .....
	1.2	1.2.1 .....
		1.2.2 .....
		1.2.3 .....
	1.3	1.3.1 .....
		1.3.2 .....
		1.3.3 .....
	1.4	1.4.1 .....
		1.4.2 .....
		1.4.3 .....
2	2.1	2.1.1 .....
		2.1.2 .....
		2.1.3 .....
	2.2	2.2.1 .....
		2.2.2 .....
		2.2.3 .....
	2.3	2.3.1 .....
		2.3.2 .....
		2.3.3 .....
	2.4	2.4.1 .....
		2.4.2 .....
		2.4.3 .....

หมายเหตุ :

1. ในการกำหนดกิจกรรมหลัก/โครงการ ให้พิจารณาจากกิจกรรมหลักตามภารกิจของหน่วยงาน และโครงการงบรายจ่ายอื่นที่จะดำเนินการในปีงบประมาณปัจจุบัน โดยรวมโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมาด้วย (ถ้ามี)
2. เมื่อทำการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ไปใส่ในแบบ ปย.2 ช่องที่ (2) เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อไป

ตัวอย่างการวิเคราห์และระบุปัจจัยเสี่ยงตามกิจกรรมย่อย ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
หน่วยงาน : สำนักยุทธศาสตร์การส่งเสริมผู้ประกอบการ สำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2554

กิจกรรมหลัก/โครงการ	กิจกรรมย่อย/ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรายละเอียดของ
1 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ **วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจนเพื่อรวบรวมผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นและจัดทำเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับการบริหาร **ตัวชี้วัด :** ร้อยละของกิจกรรมหลัก/โครงการที่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 100) **หมายเหตุ :** เป็นกิจกรรมตามภารกิจหลักของสำนักและดำเนินงานทุกปี	1.1 รวบรวมข้อมูลและศึกษาทำความเข้าใจแผนงาน แผนการปฏิบัติงานประจำปี และโครงการต่างๆ	1.1.1 ศึกษาทำความเข้าใจข้อมูลที่จำเป็นไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดขอบเขตและแบบรายงานที่เหมาะสมแก่การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
		1.1.2 เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการต่างๆ ไม่เพียงพอส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดขอบเขตและแบบรายงานที่เหมาะสมแก่การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
		1.1.3 ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อการติดตามและประเมินผล
	1.2 กำหนดขอบเขตและแบบรายงานในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการ	1.2.1 เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความต้องการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถกำหนดขอบเขตและแบบรายงานที่เหมาะสมได้
		1.2.2 แบบรายงานที่กำหนดมีเนื้อหามากจนเกินจำเป็น ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานที่นำแบบรายงานไปใช้มีภาระในการจัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้น และอาจจัดส่งไม่ทันตามกำหนด
	1.3 แจ้งหน่วยงานให้จัดส่งข้อมูลตามแบบรายงานที่กำหนดโดยมีระยะเวลาที่แน่นอน	1.3.1 ไม่มีการแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ จัดส่งข้อมูลตามแบบรายงานที่กำหนดอย่างเป็นทางการ
		1.3.2 แจ้งรายละเอียดของวิธีการในการจัดทำข้อมูลตามแบบรายงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้หน่วยงานที่นำไปใช้ไม่สามารถจัดทำข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์ของแบบรายงาน
		1.3.3 ช่องทางในการจัดส่งรายงานไม่สะดวก ส่งผลให้ได้รับรายงานล่าช้า
		1.3.4 การกำหนดระยะเวลาไม่สอดคล้องกับระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถรายงานตามระยะเวลาที่กำหนดได้ และจำเป็นต้องเพิ่มภาระของหน่วยงานในการจัดเก็บข้อมูลหลายรอบ

กิจกรรมหลัก/โครงการ	กิจกรรมย่อย/ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรายละเอียดของ
	1.4 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้า	1.4.1 ไม่มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลฯ ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้ไม่สามารถจัดเก็บและจัดทำข้อมูลความก้าวหน้า/ผลการประเมินในภาพรวมได้ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลัก
		หน่วยงานไม่จัดส่งรายงานตามกำหนด ซึ่งเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและแบบรายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ที่ต้องจัดทำรายงานไม่ได้มาปฏิบัติราชการ หน่วยงานยังไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของหน่วยงานเอง ส่งผลต่อระยะเวลาและผลสำเร็จของการติดตามฯ
	1.5 วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินประจำปีเสนอผู้บริหาร	1.5.1 ข้อมูลที่ได้จากการติดตามฯ ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
		1.5.2 เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการติดตามประเมินผลได้
2 โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการให้แก่ผู้ประกอบการ **วัตถุประสงค์ :** เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจ การวางแผนธุรกิจ เทคนิคการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดช่องทางการจัดจำหน่าย การหาตลาด ฯลฯ ให้แก่ผู้ประกอบการ ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในภาคอุตสาหกรรม **ตัวชี้วัด :** 1. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการเพิ่มศักยภาพฯ ตามกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจ และผ่านการทดสอบคุณภาพภายหลังการเข้าร่วมโครงการ (1,000 ราย) 2. จำนวนผู้ประกอบการของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ดำเนินโครงการไม่ลดลงจากปัจจุบัน **หมายเหตุ :** เป็นโครงการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	2.1 ศึกษาประเมินสภาวะและแนวโน้มทางเศรษฐกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสภาวะหรือแนวโน้มฯ ดังกล่าว	2.1.1 เจ้าหน้าที่มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสภาวะและแนวโน้มทางเศรษฐกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถประเมินสภาวะและแนวโน้มที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้ ส่งผลต่อการกำหนดขอบเขตการดำเนินโครงการ
	2.2 ศึกษาสำรวจความต้องการของผู้ประกอบการในการเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการในภาพรวมและกำหนดขอบเขตของการดำเนินโครงการ	2.2.1 เจ้าหน้าที่ไม่ได้ทำการศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการอย่างเพียงพอ ทำให้การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ประกอบการเพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานไม่ครอบคลุมหรือไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ประกอบการ
		2.2.2 ขอบเขตการดำเนินโครงการไม่ครอบคลุมหรือไม่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ
	2.3 กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ประกอบการที่มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการฯ ต่ำ และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อประเมินจุดบกพร่องหรือจุดที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข	2.3.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายไม่สอดคล้องกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องการเพิ่มศักยภาพ หรือไม่สอดคล้องกับศักยภาพที่แท้จริงของผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
		2.3.2 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ
	2.4 จัดหาที่ปรึกษาโครงการที่มีความเชี่ยวชาญในการเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการด้านการบริหารจัดการเพื่อดำเนินการ	2.4.1 ไม่ได้เตรียมการจัดหาที่ปรึกษาโครงการไว้ล่วงหน้า ทำให้การดำเนินโครงการล่าช้า
		2.4.2 ไม่สามารถจัดหาที่ปรึกษาโครงการที่เหมาะสมได้ ส่งผลต่อผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ

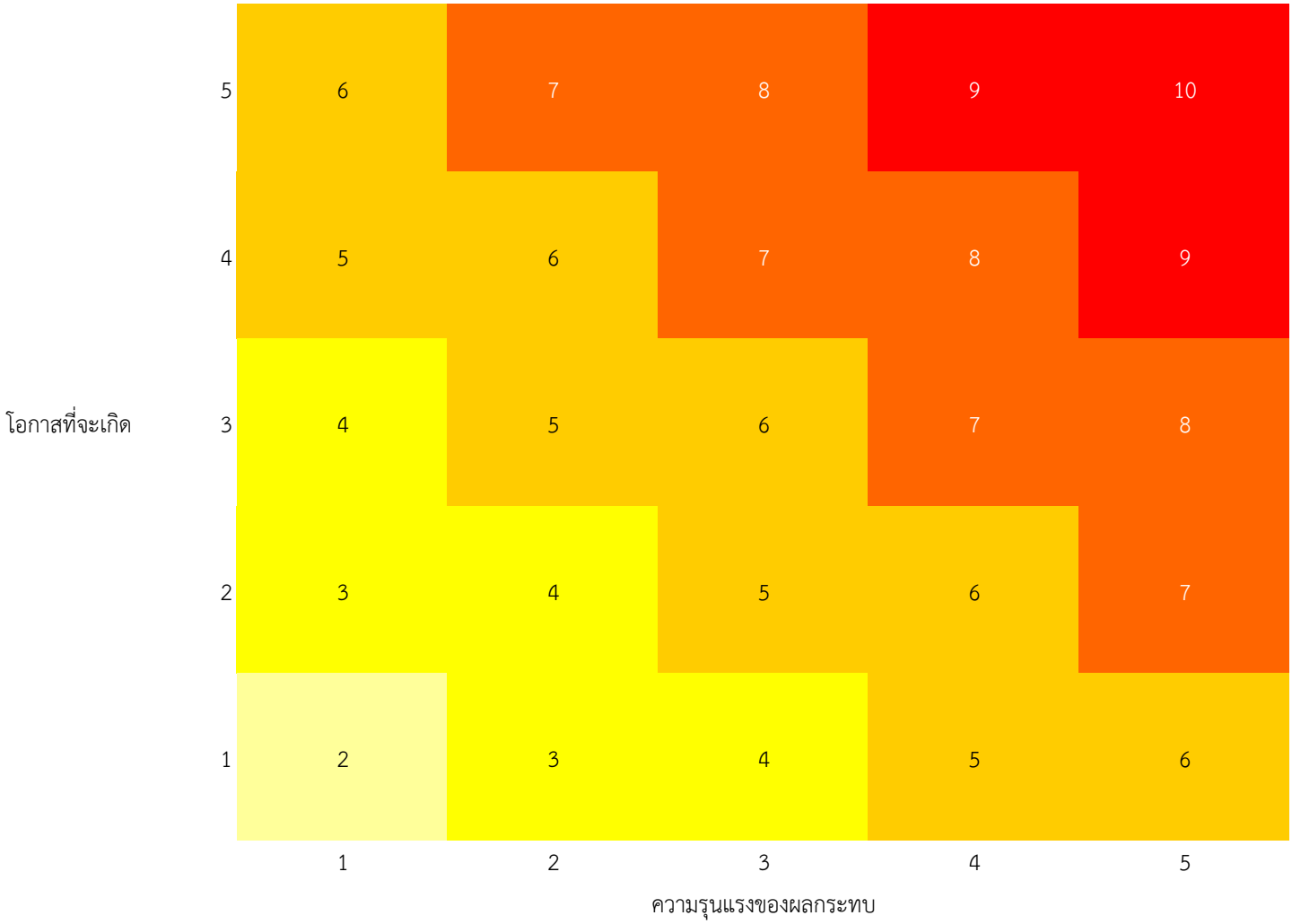
กิจกรรมหลัก/โครงการ	กิจกรรมย่อย/ขั้นตอน/กระบวนการ	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและรายละเอียดของ
		2.4.3 ไม่ได้จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างเช่น TOR สัญญาจ้าง ใบสั่งพัสดุ ฯลฯ ไว้ตั้งแต่ก่อนการได้รับจัดสรรงบประมาณ ส่งผลต่อระยะเวลาของการดำเนินโครงการ
		2.4.4 เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสำนัก/โครงการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ของการจัดจ้างไม่เพียงพอ ส่งผลต่อความล่าช้าในการดำเนินโครงการ และโอกาสในการกระทำผิดระเบียบที่เกี่ยวข้อง
	2.5 ติดตามผลการดำเนินงานของที่ปรึกษาโครงการ	2.5.1 ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานของที่ปรึกษาเป็นประจำ ส่งผลให้มีโอกาสที่การดำเนินงานจะไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ประสบผลสำเร็จของโครงการได้เนื่องจากขาดการควบคุมงานที่ดี
		2.5.2 มีเจ้าหน้าที่ที่ประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานของที่ปรึกษาเพียงคนเดียว ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ดังกล่าวไม่อยู่จะส่งผลต่อการประสานงานและการติดตามผลการดำเนินงานฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้
		2.5.3 ไม่มีการจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินโครงการสำหรับเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาโครงการ ทำให้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาโครงการไม่ตรงกัน และอาจส่งผลต่อระยะเวลาและผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ
	2.6 สรุปประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการ	2.6.1 ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ เช่น ปริมาณผลผลิต คุณภาพของผลผลิต การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ของโครงการตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		2.6.2 เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

แผนภูมิความเสี่ยงก่อน-หลังการจัดการความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงก่อนการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25.....

หน่วยงาน : .....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....



หมายเหตุ :

หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำมาก

หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำ

หมายถึงระดับความเสี่ยงปานกลาง

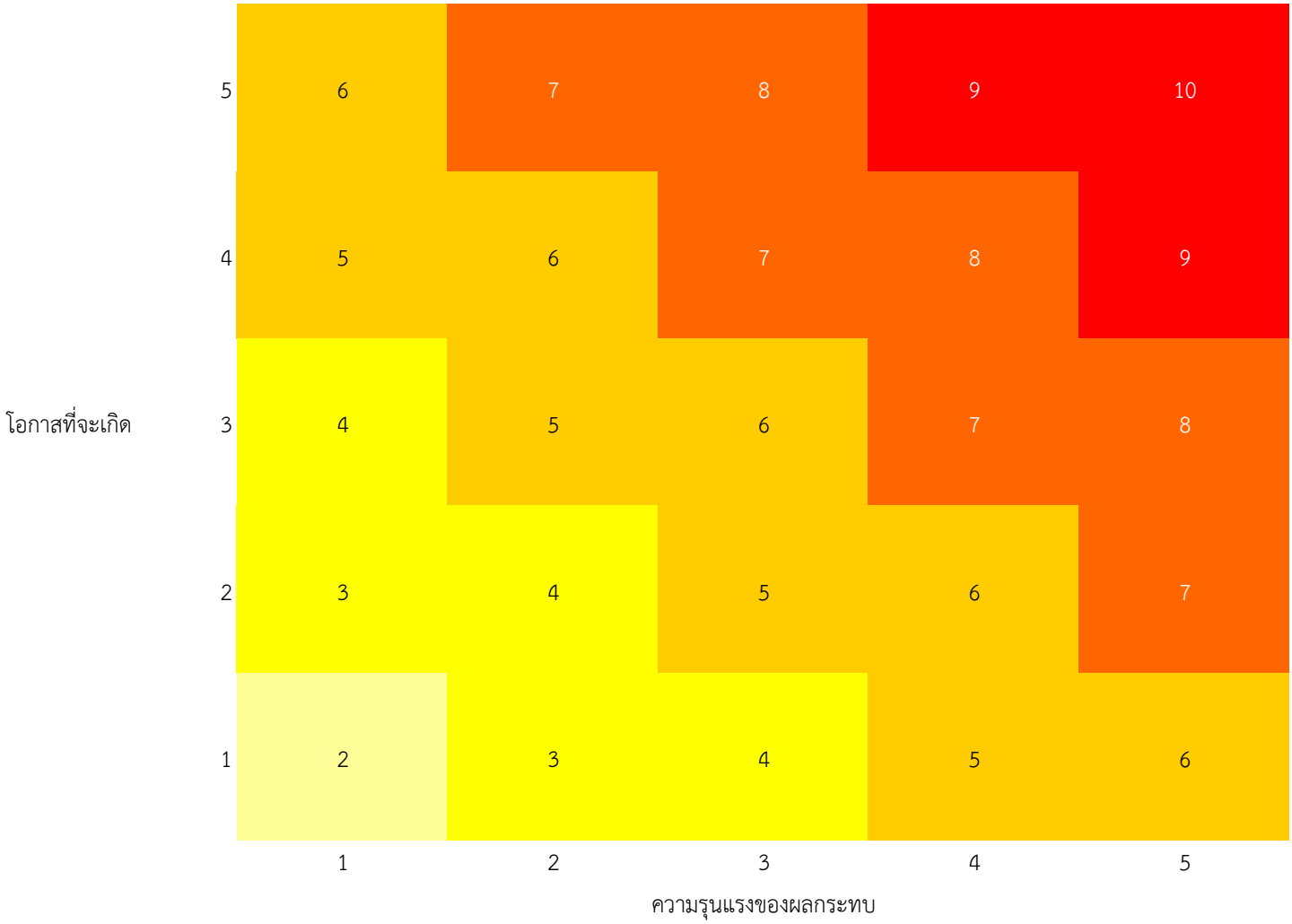
หมายถึงระดับความเสี่ยงสูง

หมายถึงระดับความเสี่ยงสูงมาก

แผนภูมิความเสี่ยงภายหลังการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25.....

หน่วยงาน : .....

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม : .....



หมายเหตุ :

- หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำมาก
- หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำ
- หมายถึงระดับความเสี่ยงปานกลาง
- หมายถึงระดับความเสี่ยงสูง
- หมายถึงระดับความเสี่ยงสูงมาก

- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้
- ปัจจัยเสี่ยงที่ลดระดับความเสี่ยงลงได้
- ระดับความเสี่ยงเดิมของปัจจัยเสี่ยงที่ลดระดับความเสี่ยงลงได้
- ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้ตั้งแต่ขั้นการวิเคราะห์

ตารางแสดงระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน
และการบริหารความเสี่ยงก่อน-หลัง

ตารางแสดงระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25....

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

ชื่อหน่วยงาน : .....

ปัจจัยเสี่ยง / กิจรรม	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 25....											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.1													
กิจกรรมในการจัดการ													
-													
-													
-													
ปัจจัยเสี่ยงที่													
กิจกรรมในการจัดการ													
-													
-													

ตารางแสดงระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมจริงเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25....

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

ชื่อหน่วยงาน : .....

ปัจจัยเสี่ยง / กิจรรม	ผู้รับผิดชอบหลัก	ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 25....											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1.1													
กิจกรรมในการจัดการ													
-													
-													
-													
ปัจจัยเสี่ยงที่													
กิจกรรมในการจัดการ													
-													
-													

หมายเหตุ :

หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผนการดำเนินการ

หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการจริง

ส่วนที่ 4

คำอธิบายความหมายของประเภทความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

คำอธิบายความหมายของประเภทความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	ความหมาย
มิติธรรมาภิบาล	
ประสิทธิผล (Effectiveness)	ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการอื่นหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
การมีส่วนร่วม (Participation)	กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา
ความโปร่งใส (Transparency)	กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้
การตอบสนอง (Responsiveness)	การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง
ภาระรับผิดชอบ (Accountability)	การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อ
นิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กระจายอำนาจ (Decentralization)	การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยงานปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดีบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม
ความเสมอภาค (Equity)	การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ
หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ
มิติการบริหารจัดการ	
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัยหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ
ด้านการเงิน (Financial Risk : F)	เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ประเภทของความเสี่ยง	ความหมาย

กลยุทธ์(ทางเลือก)ในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย
หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
ควบคุมความสูญเสีย	พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
รับความเสี่ยง	หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
ถ่ายโอนความเสี่ยง	ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้อื่น

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (สำหรับกิจกรรม/โครงการทั่วไป)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (สำหรับกิจกรรม/โครงการทั่วไป)

รหัส	ประเด็นการพิจารณา	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
X	**โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย**					
X1	การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ เกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์	ทุกสัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 2 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
X2	ความถี่ของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น	5 ปีต่อครั้ง	2-3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1-6 เดือนต่อครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
Y1	**ความรุนแรงของผลกระทบ**					
Y1	มูลค่าความเสียหายของหน่วยงานที่คิดเป็นเงินได้	<1หมื่นบาท	1-5หมื่นบาท	5หมื่น-1แสนบาท	1-2.5 แสนบาท	>2.5 แสนบาทขึ้นไป
Y2	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	>80%	60-80%	40-60%	20-40%	>20%
Y3	จำนวนผู้ที่ได้รับผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินกิจกรรม/โครงการ	ไม่มีผู้ได้รับผลกระทบในเชิงลบ	มีผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบเฉพาะกลุ่มผู้ร่วมกิจกรรม/โครงการที่เป็นบุคลากรภายในกรม	มีผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบทั้งกลุ่มผู้ร่วมกิจกรรม/โครงการที่เป็นบุคลากรภายในกรม และหน่วยงานภายนอก	มีผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบทั้งกลุ่มผู้ร่วมกิจกรรม/โครงการที่เป็นบุคลากรภายในกรม หน่วยงานภายนอก และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบทั้งกลุ่มผู้ร่วมกิจกรรม/โครงการที่เป็นบุคลากรภายในกรม หน่วยงานภายนอก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนในวงกว้าง
Y4	จำนวนผู้ร้องเรียนที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรม/โครงการ (ต่อรอบระยะเวลาดำเนินกิจกรรม/โครงการ)	ไม่มีผู้ร้องเรียน	1-5 ราย	6-10 ราย	11-15 ราย	มากกว่า 15 ราย
Y5	ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	ไม่มีข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ในเชิงลบ	มีข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เชิงลบไม่เกิน 1 วัน	มีข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เชิงลบไม่เกิน 2 วันติดต่อกัน	มีข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เชิงลบ 3 วันติดต่อกัน	มีข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เชิงลบมากกว่า 3 วันติดต่อกัน
Y6	การกระทำผิดกฎหมาย ระเบียบ วินัย หรือแนวปฏิบัติที่เหมาะสมของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่	ไม่ได้รับผลกระทบ	ได้รับการว่ากล่าวตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาด้วยวาจา	ได้รับการตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับหรือขั้นเงินเดือน	รับโทษทางกฎหมาย

โดยที่ :

- คะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 2 หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำมาก ไม่ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- คะแนนตั้งแต่ 2 ขึ้นไปจนถึง 4 หมายถึงระดับความเสี่ยงต่ำ ไม่ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- คะแนนตั้งแต่ 4 ขึ้นไปจนถึง 6 หมายถึงระดับความเสี่ยงปานกลาง ไม่ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง แต่ต้องมีการติดตามและรายงานกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำ
- คะแนนตั้งแต่ 6 ขึ้นไปจนถึง 8 หมายถึงระดับความเสี่ยงสูง ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งต้องมีการติดตามและรายงานกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำ
- คะแนนตั้งแต่ 8 ขึ้นไป หมายถึงระดับความเสี่ยงสูงมาก ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งต้องมีการติดตามและรายงานกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำ

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยง :

1) วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมหลักของแต่ละงาน/โครงการ

3) พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์นั้น เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ต้องมีการควบคุมติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นอยู่เป็นปกติหรือไม่ ถ้าใช่ให้ประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวในประเด็น X1 หากไม่ใช่ให้ประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดในประเด็น X2

2) ประเมินผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยงว่ามีผลกระทบมากที่สุดในประเด็นใด (Y1-Y6) เพียงประเด็นเดียว

4) คำนวณคะแนนระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงโดยการรวมคะแนนของระดับผลกระทบฯ และระดับโอกาสที่จะเกิด (ระดับผลกระทบ + ระดับโอกาสที่จะเกิด)

5) นำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ ระบุ และประเมินแล้วไปเขียน (Plot) ในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ก่อนการจัดการความเสี่ยงและพิจารณาจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1 : ไม่มีการจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณสำหรับการเบิกจ่ายในโครงการ					
โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	หมายเหตุ
X2	5	Y1	4	9	มีการติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณจากหัวหน้าโครงการและผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2.3 : ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผลงานและไม่มีการแจ้งหรือชักซ้อมความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ต้องถือปฏิบัติ					
โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	หมายเหตุ
X1	2	Y6	2	4	มีการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงานและมาตรฐานคุณภาพของงานจากหัวหน้าโครงการและผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งมีการควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าโครงการต้องลงนามตรวจสอบความถูกต้องทุกครั้ง

บรรณานุกรม

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2548 - 2550. **บทความจากหนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย คอลัมน์ส่องธุรกิจ**
กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2551. **การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น**. สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2550 - 2551. **บทความจากนิตยสาร Make Money คอลัมน์ Finance & Investment**

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. 2551. **บทความจากหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ คอลัมน์ Road to Investment**

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2550**. ค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2552, จาก http://www.hidtiep.go.th/articles/phan11.doc

ธร สุนทรายุทธ. 2550. **การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: เนติกุล.

นฤมล บินหะยีอาวัง. 2553, หน้า 33-35. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นฤมล บินหะยีอาวัง. 2553, หน้า 43-47. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประกอบ กุลเกลี้ยง. 2550. **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอรัปชั่นใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2550. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.** ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2552 จาก http://www.audit.moi.go.th

สงวน ช้างฉัตร. 2547. **การบริหารความเสี่ยงโครงการ**. ค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2552, จาก http://www.psru.ac.th/project/prm2.doc

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. 2551. **คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2553, จากhttp://www.graduate.nstru.ac.th/2551/content/261207_115302.pdf

ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง. 2550. **การจัดการความเสี่ยง – ความเสี่ยงที่ใคร่ครวญแล้ว.**ค้นเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2552. จากเว็บไซต์ http://www.tortaharn.net/contents/index.php?option=com_content&task =view&id=103&Itemid=75

John C. Hull, Options, Futures, and Other Derivatives (5th Edition)